

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

**Analýza vybraných složek péče o
zaměstnance ve firmě Johnson Controls
International, spol. s.r.o.**

Autor bakalářské práce: Eliška Hurárová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
*„Analýza vybraných složek péče o zaměstnance ve firmě Johnson Controls
International, spol. s.r.o.“*
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 25. dubna 2017

Podpis

Název bakalářské práce:

Analýza vybraných složek péče o zaměstnance ve firmě Johnson Controls International, spol. s.r.o.

Abstrakt:

Tématem mé bakalářské práce je analýza vybraných složek péče o zaměstnance ve firmě Johnson Controls International, spol. s.r.o. Cílem práce je popsat a poukázat na současný systém péče o zaměstnance a jejich vzdělávání ve vybrané firmě Johnson Controls International, spol. s.r.o., následně analyzovat a zhodnotit, popřípadě navrhnout opatření ke zlepšení systému péče o zaměstnance v této společnosti. V teoretické části práce jsou nejprve představeny základní pojmy, které jsou v práci dále užívány, následně je pojednáno obecně o péči o zaměstnance, dále je pozornost věnována jedné z oblastí péče o zaměstnance, kterou je vzdělávání zaměstnanců. Praktická část pak nejprve představuje profil vybrané společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o., dále se zaměřuje na analýzu vybraných složek péče o zaměstnance v této společnosti a následně se podobně věnuje jejímu vyhodnocení a formulaci návrhů a doporučení, které mohou společnosti napomoci k optimalizaci péče o zaměstnance.

Klíčová slova:

Benefits, péče o zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců.

Title of the Bachelor's Thesis:

Analysis of selected employee care components at Johnson Controls International, Ltd.

Abstract:

The topic of my bachelor thesis is the analysis of selected employee care components at Johnson Controls International, Ltd. The aim of the thesis is to describe and point out the current system of employee care and education in selected company Johnson Controls International, Ltd., then analyze and evaluate, or propose measures to improve the employee care system in this company. In the theoretical part of the thesis are first introduced basic concepts, which are used in the work, followed in general with the care of employees, attention is paid to one of the areas of employee care, which is the education of employees. The practical part first represents the profile of selected Johnson Controls International, Ltd, it also focuses on the analysis of selected employee care components in this company, and then similarly focuses on its evaluation and the formulation of suggestions and recommendations that can help companies to optimize employee care.

Key words:

Benefits, employee care, employee training.

Obsah

Úvod	1
1 Vymezení pojmů	3
1.1 Lidské zdroje	3
1.2 Motivace	4
1.3 Pracovní poměr	6
2 Péče o zaměstnance	7
2.1 Vymezení péče o zaměstnance	7
2.2 Cíle a význam péče o zaměstnance	10
2.3 Představení vybraných složek péče o zaměstnance	14
2.3.1 Pracovní doba a pracovní režim	14
2.3.2 Pracovní prostředí	15
2.3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)	17
2.3.4 Harmonizace profesního a rodinného života	18
2.3.5 Benefit	19
2.3.6 Zdraví, regenerace a využití volného času	20
3 Vzdělávání zaměstnanců	22
3.1 Vymezení vzdělávání zaměstnanců	22
3.2 Cíle a výhody vzdělávání zaměstnanců	23
3.3 Oblasti vzdělávání zaměstnanců	25
4 Profil společnosti	28
5 Analýza v dané firmě	31
5.1 Význam vzdělávání ve společnosti	31
5.2 Koncepce vzdělávání ve společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o.	31
6 Zpracování analýzy, Návrhy a doporučení	36
6.1 SWOT analýza	36
6.2 Formulace návrhů a doporučení	38
Závěr	40
Použitá literatura	42
Seznam obrázků a tabulek	44

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je analýza vybraných složek péče o zaměstnance ve firmě Johnson Controls International, spol. s.r.o. Péči o zaměstnance se v současné době věnuje čím dál tím větší pozornost, protože zaměstnavatelé si v dnešní době uvědomují, že právě zaměstnanci, tedy lidské zdroje jsou ve skutečnosti tím nejdůležitějším, co každý podnik má.

V dnešní době lze totiž konstatovat, že péče o zaměstnance charakterizuje firemní kulturu dané společnosti. Pracovní podmínky, které vytváří zaměstnavatel, by neměly být limitovány pouze zákony a předpisy, které stanoví určité minimální limity péče o zaměstnance. Také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců by se neměl pohybovat pouze na úrovni povinných školení či kurzů. A v neposlední řadě by neměly být zanedbávány ani zaměstnanecké výhody, které přinášejí širokou paletu požitků zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. Efektivně vytvořený systém péče o zaměstnance podporuje produktivitu a loajalitu pracovníků. V současnosti lidé nehledí jen na to, zda práce uspokojí jejich primární potřeby, tedy příjem a určitou životní úroveň. Dobře znají svou cenu a cenu svých kvalit. Proto orientace na tento systém péče o zaměstnance pomáhá zlepšovat image firmy jako dobrého zaměstnavatele a stává se důležitým faktorem při výběru nabídky práce. Z těchto důvodů považuji zvolené téma bakalářské práce za velmi aktuální.

Cílem práce je popsat a poukázat na současný systém péče o zaměstnance a jejich vzdělávání ve vybrané firmě Johnson Controls International, spol. s.r.o., následně analyzovat a zhodnotit, popřípadě navrhnout opatření ke zlepšení systému péče o zaměstnance v této společnosti.

Za účelem naplnění cíle práce jsem práci rozdělila na dvě části, a to jednak na část teoretickou a dále také na část praktickou. V teoretické části práce jsou nejprve představeny základní pojmy, které jsou v práci dále užívány, následně je pojednáno obecně o péči o zaměstnance, dále je pozornost věnována jedné z oblastí péče o zaměstnance, kterou je vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část pak nejprve představuje profil vybrané společnosti Johnson Controls

International, spol. s.r.o., dále se zaměřuje na analýzu vybraných složek péče o zaměstnance v této společnosti a následně se podobně věnuje jejímu vyhodnocení a formulaci návrhů a doporučení, které mohou společnosti napomoci k optimalizaci péče o zaměstnance.

1 Vymezení pojmů

S problematikou péče o zaměstnance úzce souvisejí základní pojmy, které jsou v následujícím textu dále používány. Jedná se především o pojmy: lidské zdroje, motivace a pracovní poměr, které jsou níže definovány, neboť se jedná o základní předpoklady pro péči o zaměstnance v podniku.

1.1 Lidské zdroje

Postupně v plynutí životního cyklu po ukončení studií v školských zařízeních, člověk nastupuje do práce stává se součástí pracovního procesu. Organizace a společnosti fungují na principu získávání profitu a zisku z výměny svých produktů a činností. Co však tvoří základní předpoklad předpokládaného profitu je člověk. Právě lidé vytvářejí v organizaci přidanou hodnotu jako nositelé lidského kapitálu, který je definován podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 24) jako „*souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, kterými lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě určitých produktů.*”

Lidský kapitál vlastně každý člověk bez ohledu na pracovní zařazení v určité organizaci. Vodák a Kucharčíková (2007) dále dodávají, že pokud je lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, kterými jednotlivci disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu jako nositele lidského kapitálu.

Pojem lidské zdroje, který je odvozen z anglického Human Resources („HR“) je používán v různých významech (Armstrong, 2012). Obvykle jde o označení lidí, kteří pracují v organizaci, ale stejně tak může tento termín označovat personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci i personální útvar zastřešující řízení a vedení v organizaci, nebo samotné personalisty, kteří zajišťují řízení a vedení lidí v organizaci (Ulrich, 2009).

Kocianová (2007) poukazuje na systém personálního řízení v organizaci, který postihuje všechny souvislosti pracovní činnosti lidí. Patří sem personální politika organizace, kam lze zařadit soubor zásad určujících pravidla realizace dílčích

personálních činností, přičemž ovlivňuje klima v organizaci, motivaci pracovníků, jejich vztah k podniku i mezilidské vztahy. Kromě personální politiky organizace sem patří i sociální politika organizace, v níž jsou zásady směřovány na oblast péče o pracovníky, zajišťuje jejich potřeby a pracovní podmínky, či zjišťování a udržování spokojenosti a stabilizace pracovníků.

Jak uvádějí Thorne a Pellant (2007), oddělení lidských zdrojů je v každém podniku klíčovým bodem, který má ve společnosti nezastupitelný význam. V rámci partnerské spolupráce následně autoři také uvádějí, že je důležité při oddělení lidských zdrojů vymezit a rozpoznat, kde mohou být personalisté podniku nápomocní. Uvádějí, že může jít o oblasti: náboru zaměstnanců a obsazování pracovních míst, adaptaci a udržení pracovníků, průběžné řízení výkonnosti, assesment a development centra, zprostředkování kurzů a výukových programů a programů rozvoje, rozmisťování zaměstnanců a jejich kariérní postup, hodnocení pracovníků a možné zaměstnanecké benefity, jakož i činnosti interního poradce. Stejně tak sem lze zařadit i komplexně oblast péče o zaměstnance, na kterou se práce dále zaměřuje především.

V této práci jsou dále lidské zdroje chápány jako lidé (zaměstnanci podniku), kteří jsou nejdůležitějším faktorem pro úspěch organizace. Charakteristickým znakem je, že lidské zdroje jsou nenahraditelné, nenapodobitelné a vzácné, neboť skrývají potenciál konkurenční výhody pro podnik, v čemž spočívá jejich význam (Šikýř, 2014), který je také hlavním důvodem pro kvalitní péči o zaměstnance v podniku.

1.2 Motivace

Jak uvádí Šikýř (2014) hodnotou pro organizaci jsou především schopní a motivovaní zaměstnanci, kteří umožňují efektivní využívání všech dalších zdrojů, které má podnik k dispozici (např. finančních, materiálních apod.). Zaměstnanec přitom může být motivován i péčí o zaměstnance v podniku, resp. péče o zaměstnance je jedním z motivačních nástrojů. Z tohoto důvodu je žádoucí pojem motivace vymezit, a to navzdory skutečnosti, že dle Dvořákové (2012) patří výraz motivace stejně jako termín motiv k pojmům, které jsou v běžném jazyce často používány. Motivaci se rovněž věnuje dost intenzivní pozornost již několik desetiletí, přičemž se postupně vytvořila široká, ale stále otevřená báze poznatků.

Říčan (2010, s 96) tvrdí, že „*motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Definovat je proto třeba motiv.*“ Motiv je pak určitým faktorem, který uvádí děj do pohybu (Říčan, 2010). Jiné vymezení říká, že motivy jako zaměřené vnitřní hnací síly vyjadřují obsah uspokojení. Představují určitou jednotlivou psychickou sílu, která může být chápána jako příčina či důvod určitého chování nebo jednání člověka. Základní formou motivů jsou potřeby, které představují stav nedostatku něčeho, co nás vede k uspokojování těchto potřeb (Bedrnová, Nový, 2007).

Obecně se dá říct, že úvahy o motivaci mají poskytnout o lidském chování odpověď na otázku „Proč?“. V popředí přitom většinou stojí dvě oblasti. Zprvče udržení toho, čeho již bylo dosaženo, nebo změna k novému zaměření a kvalitě chování. Motivace je tedy určitý „vnitřní motor“ pohybu u každého člověka v pracovním i mimopracovním prostředí v rovině objektivní, což znamená i mít určitou schopnost motivovat druhé lidi do určité činnosti (Szarková, 2009).

Jiná definice pak uvádí, že motivaci lze chápat jako „*směr a trvání činnosti*“ (Armstrong, 2007, s. 219). Motivace tedy představuje soubor faktorů, které vedou k aktivizaci lidského organismu a usměrňují jeho jednání pro dosažení určitého cíle. Čím více je člověk motivován, tím větší aktivitu se snaží vyvinout k vyřešení daného cíle. K motivaci dochází, jak uvádí Armstrong (2009), když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle nebo odměny v takové formě, která bude uspokojovat jejich individuální potřeby. Motivace, tedy přesněji motivy jsou příčinou našeho chování a jednání a tyto příčiny se mnohokrát shodují s faktory, které mají vliv na naši spokojenost či nespokojenost.

Jak dále zmiňuje Armstrong (2007, s. 219) „*Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“ Podle Armstronga (2007) motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivace. Cílem chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupu přesáhne náklady jejich vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynaložit.

Motivace je proces jednoznačně dlouhodobějšího charakteru. Aby se dalo říci, že

zaměstnanec je motivován, je třeba nejprve najít jeho motivační faktory, vytvořit prostor pro aktivaci těchto faktorů a umožnit motivační energii, aby se promítla do reálných výkonů. To vše vyžaduje čas, trpělivost a určitou komunikační dovednost.

1.3 Pracovní poměr

Nezbytnou podmínkou pro to, aby vznikl vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a aby tudíž mohlo a mělo docházet k péči o zaměstnance je samotný pracovní poměr, který je vymezen legislativou, a to zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce.

Pracovní poměr je nejčastějším základním pracovněprávním vztahem z množiny těch pracovněprávních vztahů, které se řídí výlučně pracovněprávními předpisy (při subsidiárním použití občanského zákoníku), ale lze jej také nalézt i ve skupině tzv. smíšených pracovněprávních vztahů, tj. takových, jejichž vznik, změna, zánik či obsah se vedle pracovněprávních předpisů řídí též ustanovením jiných právních norem. Subjektem pracovního poměru je jednak zaměstnanec a dále také zaměstnavatel (podnik). Zaměstnancem je přitom z povahy vždy fyzická osoba (člověk), oproti tomu zaměstnavatelem může být jak osoba fyzická, tak osoba právnická (Bělina, 2014).

Samotný obsah pracovních poměrů se různí i v závislosti na různorodosti zaměstnavatelů, kterými mohou být vedle fyzických osob též nejrůznější právnické osoby (soukromoprávní korporace – z nichž nejvýznamnějšími zaměstnavateli jsou obchodní společnosti a družstva, veřejnoprávní korporace, fundace, ústavy a stát – prostřednictvím svých organizačních složek, nicméně obecně platí, že podstatou pracovního poměru je skutečnost, že zaměstnanec vykonává závislou práci pro zaměstnavatele, za kterou dostává odměnu – mzdu (Bělina, 2014).

Pracovní poměr se uzavírá mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na základě písemné pracovní smlouvy, ve které jsou vymezeny práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele a ve které mohou být a často také bývají vymezeny a upraveny buď některé složky péče o zaměstnance, případně i veškeré složky péče o zaměstnance v podniku (Bělina, 2014).

2 Péče o zaměstnance

V dnešní době je všeobecně známo, že nejvýznamnější a nejdražší zdroj jsou pro organizaci právě lidé, kteří představují hybnou sílu, motor, který dává do pohybu ostatní zdroje a určuje jejich další využití. „*První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje nebo ne*” (Koubek, 2007, s. 14)

Důležitým cílem každé organizace je vymyslet způsob, aby lidé pracovali s maximálním nasazením a jimi odvedená práce nabývala nejvyšší kvalitu. Úspěšnost podniku je ve značné míře závislá na pracovnících a jejich vztahu k zaměstnavateli. Organizaci poskytují jedinečnou konkurenční výhodu na trhu. Aby podniky zajistili své přežití a růst, musí do tohoto bohatství investovat a udržet ho. Důležité je podnikat kroky, které směřují k motivaci pracovníků, předvídání jejich budoucí potřeby, její uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení lidských schopností (Armstrong, 2007). Klíčem k úspěchu tedy je právě péče o zaměstnance.

V této souvislosti lze pak obecně uvést, že péče o zaměstnance je jednou z personálních činností, které v současnosti nabírají na významu v souvislosti s tím, že zaměstnavatelé si stále častěji uvědomují, že klíčoví pro posun vpřed jsou pro ně právě jejich zaměstnanci - jejich potenciál, schopnosti a možnosti podat uspokojivý výkon. V této kapitole bude objasněn pojem péče o zaměstnance, dále jsou stručně představeny jednotlivé formy péče o zaměstnance.

2.1 Vymezení péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance nemá v literatuře jednotnou definici, dokonce ani označení. Aktivita, které by se daly do této oblasti zařadit, bývají zejména v zahraniční literatuře označovány také jako zaměstnanecké výhody (anglicky employee benefits nebo employee services, případně perks). Na prezentačních materiálech a internetových stránkách podniků se setkáváme i s pojmem „employee care” (Armstrong, 2009).

V české literatuře se používá zejména označení péče o zaměstnance (např. Koubek,

2007, Kocianová, 2007, Stýblo, 2003), tyto aktivity také bývají zařazovány pod pojem sociální program organizace (např. Palán, 2002). Často se také zaměstnanecké výhody a péči o zaměstnance prolínají, či dokonce splývají. Jak uvádějí Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001), i u nás začíná, v návaznosti na vývoj ve vyspělých zemích, častěji prosazovat termín zaměstnanecké výhody (benefity). V dalším textu je však používán termín „péče o zaměstnance,“ popř. „péče o pracovníky.“

Jak již bylo zmíněno, definice péče o zaměstnance je v literatuře nejednotná a mnozí autoři ji objasňují zejména jmenováním jejích jednotlivých prvků. Mimo zákonných povinností mají organizace poměrně velký prostor pro realizaci péče, která odpovídá jejich představám, případně požadavkům jejich zaměstnanců, proto pojetí péče v praxi organizací může být skutečně velmi rozmanité.

Palán definuje péči jako vytváření podmínek pro výchovu, vzdělávání, seberealizaci a existenci člověka. (2002) Péče o zaměstnance je pak vytvářením těchto podmínek, respektive lezci umožněn existence, seberealizace a vzdělávání pracovníků organizace zaměstnavatelskou organizací.

Péče o zaměstnance v zásadě představuje péči zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců, o jejich spokojenost s prací, fyzickou i psychickou pohodu, osobní a rodinný život a také bývá v literatuře spojována i s péčí o životní prostředí (Armstrong, 2002). Organizace angažující se v této oblasti má zájem o „wellbeing“ zaměstnanců, který představuje souhrn faktorů jako ekonomické zdroje, zdraví, sociální a rodinné zázemí, vzdělání či možnost vlastního uplatnění. Péče o zaměstnance je způsobem, kterým zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje pracovní podmínky a spokojnost svých pracovníků a čím přispívá k vytváření příznivé firemní klimatu.

Například Kubek (2007, s. 343) dále uvádí, že *„péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používaná k porovnávání organizace s organizacemi jinými.“* Zaměřením se na tuto oblast buduje a zvyšuje image firmy jako dobrého zaměstnavatele, a tak pomáhá při získávání a udržování si zaměstnanců. Říká se, že spokojený pracovník, je dobrý pracovník, který nejen že odvádí nadprůměrnou práci, ale také vytváří dobrou atmosféru, je loajální a neuvažuje o odchodu ke konkurenci.

Konkrétní výraz péče o zaměstnance v organizaci může být označován rovněž jako sociální program. Sociální program organizace je dokument definující závazek zaměstnavatele pečovat o sociální rozvoj zaměstnanců podniku, popř. také jeho bývalých zaměstnanců a rodinných příslušníků zaměstnance. Může být formulován kolektivní smlouvou nebo jen dobrovolnou dohodou. Jeho obsahem je mimo jiné rozpočet finančních prostředků na výdaje na zaměstnanecké výhody na příslušný kalendářní rok. Sociální program je součástí personální politiky organizace a má za cíl působit na stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a personální rozvoj (Dvořáková a kol., 2004). Sociální program však není třeba nutně chápat jen jako dokument, může se jednat o souhrn závazků a činností, které se týkají oblasti péče o zaměstnance v podniku, které nemusí být explicitně formulovány v písemné podobě.

Sociální program obecně zahrnuje aktivity v těchto oblastech:

- zlepšování nebo přizpůsobení pracovní doby, pracovního prostředí, podmínek práce a služeb na pracovišti
- zlepšování pracovních vztahů a celkové „klimatu“ na pracovišti
- péči o psychické a fyzické zdraví pracovníků, o sladění jejich pracovního a rodinného života
- péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- péče o vzdělávání a rozvoj, kariérní plány zaměstnanců zájem o kvalitu životního prostředí.

Oblast péče o zaměstnance je však dynamická a organizace přicházejí stále s novými a novými aktivitami. Vývoj péče o zaměstnance ve vyspělých zemích dále naznačuje zvýšený zájem o zabezpečování potřeb pracovníků, které nejsou bezprostředně spojeny s výkonem práce, ale mají význam pro utváření pocitu spokojenosti pracovníků a jejich stabilitu v organizaci. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001) Velké organizace zpravidla poskytují větší rozsah aktivit v rámci péče o zaměstnance než organizace menší. Úroveň péče také závisí na ekonomické situaci organizace a na srovnání s nabídkou jiných organizací působících na stejném trhu.

Rozvoj péče o zaměstnance jde ruku v ruce s trendem společenské odpovědnosti firem, která představuje dobrovolnou integraci sociálního a společenského zájmu v podnikání

a v interakcích s partnery organizace. Péče o zaměstnance, jako jeden z jejích prvků, profituje z rozšíření celého konceptu společenské odpovědnosti.

Péči o zaměstnance je možné rozdělit na povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinná péče je dána zákony (v ČR je to zejména zákoník práce), předpisy a kolektivními smlouvami nadpodniková úrovně. Smluvní péče je definována kolektivními smlouvami na úrovni organizace. Dobrovolná péče je plně v kompetenci dané organizace, je výrazem její personální politiky a úsilím o získání konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek, 2007) Zaměstnavatel se může rozhodnout mezi tradičními zaměstnaneckými výhodami a výhodami, které, kromě těchto tradičních, reflektují i nové trendy na trhu práce a ve společnosti (Ambrosová, 2007).

Jinak řečeno, pod pojmem péče o zaměstnance lze v souhrnu chápat určitou úroveň pracovních podmínek, která reflektuje skutečnost, že člověk jako pracovník má různorodé potřeby jednak v oblasti pracovní a také v oblasti osobního života. Souhrn poskytované péče v organizaci bývá označován i pojmem sociální program. Péče o zaměstnance zahrnuje rozmanité činnosti, mezi nimiž zpravidla vydělí aktivity dobrovolné a stanovené zákonem (případně smluvně), dále činnosti zaměřené na jednotlivce nebo celé skupiny, případně aktivity tradiční a nové – reflektující aktuální společenské trendy.

2.2 Cíle a význam péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance samozřejmě není v organizaci zaváděna jen tak, ale má nějaký význam a určité cíle. Jak uvádí například Koubek (2007), v českém prostředí se v 90. letech objevovaly názory, že péče o zaměstnance je projevem socialistického paternalismu. Tato personální oblast však neslouží, jak se mnozí domnívají, primárně sociálním cílům, ale také napomáhá cílům a zájmům organizace.

Péče o zaměstnance tedy v zásadě reprezentuje tři druhy zájmů:

1. Celospolečenské zájmy a cíle (občanská práva, zdraví a sociální rozvoj člověka, sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti).
2. Individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování jeho potřeb).

3. Zájmy a cíle zaměstnavatele (získávání, formování, stabilizace, rozvoj, motivace pracovníků, sbližování jejich individuálních zájmů se zájmy zaměstnavatele, vytváření zdravých pracovních vztahů) (Koubek, 2007).

Zájmy zaměstnavatele jsou v jeho řízení vzhledem ke zaměstnancům zřetelné a pochopitelné, ale zaměstnavatel je povinen respektovat i celospolečenské zájmy a také individuální potřeby svých pracovníků. V každém prvku péče o zaměstnance lze najít projev celospolečenských, individuálních cílů stejně jako cílů organizace. Jako příklad je možné uvést péči o zdraví zaměstnanců: celospolečenským cílem činnosti v této oblasti je zdravá a vitální společnost, v zájmu pracovníka je být fyzicky i psychicky v pohodě (vzhledem k pracovnímu i osobnímu životu) a zájmem zaměstnavatele je mít výkonnou pracovní sílu (tj. omezit stres, únavu a absentérství v podniku z důvodu nemoci apod.) (Koubek, 2007).

V první řadě je však třeba mít na paměti, že péči o zaměstnance si organizace plní svou zákonnou povinnost. Tuto zákonnou povinnost zákon definuje v každé zemi trochu jinak. Její plnění je pak stát oprávněn prostřednictvím kontrolních institucí prověřovat a za případně nedostatky hrozí organizacím sankce. Je tedy v zájmu podniku, aby si svou nedbalostí nebo nezájmem nezapříčinil finanční škody, případně i negativní pozornost ze strany veřejnosti (Koubek, 2007).

Péče o zaměstnance je dále důležitým nástrojem personálního marketingu. Oblast péče o zaměstnance se, hned po odměňování, stává předmětem zájmu potenciálních uchazečů o zaměstnání a kritériem rozhodování pro výběr zaměstnavatele. Pro takové rozhodování je pak důležitá zejména oblast dobrovolné péče, která se stává předmětem porovnávání organizací. Nejedná se však pouze o přilákání a udržení si zaměstnanců prostřednictvím politiky hodnocení, současná personální práce ve vyspělých zemích se stále více soustředí na zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti, rozvoj pracovníků, péče o pracovníky, zlepšování vztahů na pracovišti a vytváření perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků. (Koubek, 2007). Tímto se společnost stává atraktivní na trhu práce, kde se uchází o přízeň svých potenciálních i současných zaměstnanců a právě díky dobrému personálnímu marketingu je pro ni snazší najít si vhodné pracovníky.

V souhrnu, funkcemi péče o zaměstnance jsou v souvislosti s personálním marketingem především následující:

- přilákání kvalitních zaměstnanců
- jejich stabilizace a formování
- zlepšení image podniku v očích zaměstnanců i veřejnosti.

Existují však i další cíle péče o zaměstnance. Péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody mají vliv na spokojenost zaměstnanců s prací. Přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníka sice neexistuje, je však pravdou, že spokojený pracovník mnohem lépe akceptuje požadavek na výkon a je ve větší míře identifikován s organizací a jejími cíli a méně náchylný z organizace odejít ke konkurenci. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001) Výsledkem spokojenosti tedy může být i posílená loajalita pracovníka ke společnosti.

Důvodem pro to, aby se zaměstnavatelé zajímali o péči o své pracovníky je i skutečnost, že jejich osobní i sociální problémy mohou mít vliv na pracovní výkon. Může se při tom jednat o problémy, které vznikají na pracovišti ale i o problémy osobního charakteru. Foot a Hook (2002) uvádějí například tyto změny v chování: únava, podrážděnost, ztráta zájmu o práci či neschopnost soustředit se. Vlivem těchto změn klesá produktivita práce a zvyšuje se pravděpodobnost absencí a fluktuace. Podobně Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) poukazují na to, že poskytováním zaměstnaneckých výhod se zaměstnavatel snaží předcházet únavě a stresu v práci a redukovat jejich vliv na výkon a zkvalitnit pracovní život. Hlavně psychicky pracující zaměstnanci jsou vysoce náchylní ke stresu, svalovým a kosterním poruchám a bolesti páteře a hlavní příčinou jejich dlouhodobé nemoci je nadměrný stres. Absence, ztráta pozornosti a neschopnost udržet si pracovní úsilí jednoznačně snižují produktivitu. Péče a zaměstnanecké výhody jsou proto určeny zejména k tomu, aby pracovníkům pomohli udržovat zdraví a osobní rovnováhu a nepřímo tak nakonec ovlivňují i na pracovní výkon.

Jak již bylo zmíněno, přímý vliv zaměstnaneckých výhod a péče o zaměstnance na výkonnost zatím není prokázán. Nicméně lze mít za to, že pokud je organizace neposkytuje a konkurence ano, nebo pokud je společnost přestane nabízet, tato situace

způsobuje nespokojenost zaměstnanců v organizaci. Ale naopak, pokud má společnost nastaven dokonalý systém péče o zaměstnance a benefitů, neznamená to automaticky, že zaměstnanci budou spokojeni. (Tureckiová, 2004) Péče o zaměstnance si tedy nemá klást za cíle zvýšení motivace k pracovnímu výkonu, jejím cílem však může být podpora firemní strategie (konkrétně např. snížení fluktuace, podpora týmové spolupráce apod.).

Pro shrnutí, hlavním přínosem angažovanosti zaměstnavatele v oblasti péče o zaměstnance je následující:

- regenerace pracovníků, příznivý vliv na zdraví,
- zlepšení jejich psychologického zázemí, osobní rovnováhy,
- prevence stresu, absencí,
- usnadnění získávání pracovníků zvýšením atraktivity organizace jejich stabilizace, posílení loajality pracovníků k organizaci,
- zvýšení spokojenosti s prací,
- harmonizace cílů pracovníků s cíli organizace
- zlepšení reputace organizace ve očích veřejnosti.

Nepřímo může dále péče pozitivně ovlivňovat výkonnost zlepšováním fyzické i psychické pohody a osobní rovnováhy. Na druhé straně, kromě přínosu třeba upozornit i na možné negativní dopady péče o zaměstnance. Hlavním negativem péče je pochopitelně skutečnost, že pro zaměstnavatele představuje péče ke mzdovým nákladům náklady na péči a benefity další výdaje. Zejména v případě, že organizace nemá dostatečné finance, může být pro ni udržování určité (konkurenceschopné) úrovně benefitů poměrně náročné.

Dalším negativem je, jak uvádí Dvořáková a kol. (2004, že zaměstnanecké výhody zaměstnanci ne vždy vnímají jako skutečnou výhodu. Je proto těžké zavedené výhody rušit, pracovníci jejich totiž často chápou jako přirozenou součást pracovního vztahu a ne jako nadstandardní péči. Dále také, výhody sice působí příznivě na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, pokud je jejich poskytování nesystémové a ve prospěch nějaké skupiny zaměstnanců (Dvořáková, 2004).

V případě, že jsou benefity a poskytovaná péče nepřehledné, mohou u pracovníků vyvolávat pocity nespravedlnosti a v konečném důsledku přinášet na pracoviště rozpory. Pro organizace může být negativem i fakt, že účinky poskytované péče je možné jen velmi těžko změřit nebo popsat. Proto je těžké vyhodnocovat jejich efektivnost nákladů. Mnohé organizace však oceňují, že tato plnění jsou do určité míry osvobozena od daně z příjmů, čímž se mohou náklady na péči snížit.

2.3 Představení vybraných složek péče o zaměstnance

Do oblasti péče o zaměstnance je možné zařadit celou řadu oblastí od pracovní doby a pracovního prostředí, přes bezpečnost a ochranu zdraví při práci, benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány, ale i vzdělávání, na které je tato práce zaměřena především, a které je tudíž vyčleněno do následující kapitoly. V této podkapitole jsou pak představeny především některé další oblasti péče o zaměstnance, o kterých pojednává literatura a lze se s nimi v praxi současných setkat.

2.3.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je doba věnována plnění pracovních úkolů a pracovní režim je charakterizován průběhem pracovního procesu. Ze zákona jsou stanoveny pracovní přestávky a nepřetržitý odpočinek mezi změnami a týdnech, zákonem je také limitovaná i doba pracovních přesčasů (Palán, 2002). Péče o zaměstnance se v této oblasti projevuje jako zaměstnavatelem umožněná flexibilita týkající se pracovní doby a režimu, a může mít tyto konkrétní formy:

- zkrácená pracovní doba (částečný úvazek);
- smlouvu na roční počet pracovních hodin;
- pružnou (klouzavou) pracovní dobu - pružný pracovní den / týden, sdílení pracovního místa ("jobsharing"), distanční práce (Koubek, 2007).

Důležité při péči je však to, že jsou tyto flexibilní formy pracovní doby umožňované zaměstnanci, kteří o ně projeví zájem (ne, že jsou mu tyto formy vnuceny např. z důvodu úsporných opatření).

Pracovní doba ovlivňuje volný čas zaměstnanců, způsob jejich života, možnosti

uspokojování mimopracovních potřeb, možnosti regenerace. Proto má péče o pracovní doby pozitivní vliv na stabilizaci pracovníků, kteří by jinak kvůli pevnému režimu pracovní doby byli nuceni organizaci opustit. Pružná pracovní doba umožňuje zapojení do pracovního procesu i lidem, kteří z různých příčin nechtějí nebo nemohou pracovat v běžném pracovním režimu. Jedná se hlavně o pracovníky, kteří se starají o rodinné příslušníky, dále o studenty nebo důchodce. Dodržování zákonů v oblasti pracovní doby a umožnění flexibilních pracovních režimů nejen stabilizuje zaměstnance, ale i zvyšuje atraktivitu organizace, výkonnost získávání pracovníků a zlepšuje pracovní vztahy (Koubek, 2007).

2.3.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je vlastně určitým souhrnem všech materiálních podmínek, v nichž se odehrává pracovní proces - jedná se tedy jak o prostorové podmínky, tak o fyzikální podmínky a rovněž o sociální psychologické podmínky (Koubek, 2007, Palán 2002).

Prostorové podmínky práce podle Koubka (2007, s. 353) představuje:

- *„vhodná pracovní poloha,*
- *optimální zorné podmínky,*
- *vhodná výška pracovní plochy ,*
- *optimální pohybové prostory,*
- *pohodlný přístup na pracoviště.“*

V případě prostorového uspořádání se používají ergonomické aspekty, pro některé případy bývají stanoveny závazné normy, ve všech případech je třeba v nejvyšší možné míře dbát na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníka. Fyzikální podmínky práce zahrnují tyto aspekty pracoviště: pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota vzduchu), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště. Fyzikální podmínky kromě výkonu ovlivňují i zdravotní stav pracovníků a to fyzický i duševní, nepřímo pak i mezilidské vztahy na pracovišti. (Koubek, 2007)

Sociální psychologické podmínky se odrážejí v tom, zda pracovník pracuje izolovaně nebo v kontaktu s jinými pracovníky. Jak uvádí Koubek (tamto), obecně platí, že při duševní práci je vhodné, pokud pracovník není rušen přítomností ostatních, zatímco při

fyzické práci sdílení pracovního prostoru obvykle tak neruší pracovní výkon. Přílišná izolace také může způsobovat psychickou nepohodu. Při sociální psychologických podmínkách bereme v úvahu úroveň kontroly pracovníků a mezilidské vztahy na pracovišti. Jedná se tedy o firemní kulturu, která může být stejně chápána jako benefit organizace. Pozitivní je hodnoceno zejména rovnocenné postavení pracovníků, dobrá komunikace v organizaci, či míra autonomie při vykonávané práci. Tyto prvky přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a mají také vliv na jejich loajalitu, případně identifikaci s organizací. K pracovnímu prostředí je možné dále zařadit možnosti stravování, prostory na odložení osobních věcí, zařízení sloužící osobní hygieně a oddechu.

Ze zákona vyplývá povinnost zaměstnavatele umožnit zaměstnancům na všech změnách stravování. Zaměstnavatelé však nemají povinnost stravování přímo zajišťovat, v rámci sociálního programu zaměstnavatelé obvykle buď zajišťují firemní stravování, které je cenově zvýhodněné (nebo dokonce bezplatné), nejčastěji však poskytují zaměstnancům stravenky. Jako dobrovolný prvek sociálního programu organizace v oblasti stravování bývá využívány například i zajištění bezplatného pitného režimu.

„Do této oblasti dále patří i úroveň šaten, resp. prostor pro odložení osobních věcí v podniku, zařízení sloužících osobní hygieně a odpočinku“ (Koubek, 2007, s. 358). Ty jsou jednak dány ze zákona a musí odpovídat určitým normám, ale je zde také prostor k poskytování určitého nadstandardu. „Dalším projevem může být také poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, nebo doprava do zaměstnání“ (Koubek, 2007, s. 358).

Do pracovních podmínek se zahrnují rovněž i nejrůznější služby, které poskytují hlavně společnosti, pro které je péče o zaměstnance jednou z klíčových personálních činností, jako například bezplatné firemní tělocvičny a hřiště, videohry, hudební nástroje, možnost meditace případně krátkého spánku přímo na pracovišti. Tyto se zatím objevují jen sporadicky, ale lze předpokládat, že si firmy budou i v této oblasti stále více konkurovat.

Souhrnně, péče o zaměstnance se v oblasti pracovního prostředí projevuje jednak vytvářením vhodných prostorových a fyzikálních podmínek a také péčí zaměstnavatele

o kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, míru kontroly práce a možnosti sociálních kontaktů v průběhu pracovního procesu.

Jak uvádí Palán (2002), tyto všechny ovlivňují zdravotní stav pracovníka, jeho vztah k práci, k podniku, pracovní pohodu, spokojenost a tím i jeho výkonnost. Podobně ostatní prvky pracovního prostředí (možnosti stravování, odpočinku, odložení osobních věcí atd.) Poskytují možnosti zajištění fyzické síly (stravování), regenerace, odpočinku a psychické pohody. Tímto způsobem organizace nepřímo ovlivňuje výkonnost svých pracovníků a zároveň si novými atraktivními prvky v této oblasti zlepšuje personální marketing.

2.3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je oblastí péče, která je plně definována zákoníkem práce. Její dodržování je kontrolovatelné, dozorem nad bezpečností práce je v ČR pověřené Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce (Šenk, 2012).

Zákoník práce (dále jen „ZP“) dále vymezuje povinnosti zaměstnavatele v oblasti předcházení ohrožení života a zdraví při práci - zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizik. Zaměstnavatel je v této souvislosti povinen například:

- přijímat opatření pro případ zdolávání mimořádných situací, jako například požár, havárie, povodně a související otázka evakuace zaměstnanců (§ 102 ZP) ;
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával dle ZP zakázané práce a práce, které neodpovídají jeho schopnostem či jeho zdravotní způsobilosti (§ 103 ZP) ;
- zajistit zaměstnancům školení týkající se právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; zaměstnavatel přitom je tím, kdo určuje jak obsah tak i frekvenci těchto školení a soustavě vyžaduje a kontroluje dodržování nařízení (§ 103 ZP) ;
- v případě potřeby (s ohledem na charakter práce, pracoviště apod.). zajistit osobní ochranné prostředky, které mají za cíl zaměstnance chránit pro riziky

(§ 104 ZP);

- zaměstnavatel má v souvislosti s úrazem povinnost objasnit příčiny a okolnosti vzniku daného pracovního úrazu, vést evidenci pracovních úrazů a ohlásit tento úraz stanovených orgánem a institucím (§ 105 ZP) (Šenk, 2012).

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jejich práce a informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Mají právo odmítnout výkon práce, kterou považují za bezprostředně a závažně ohrožující jejich zdraví, případně život nebo zdraví jiných fyzických osob (Šenk, 2012).

Hlavním cílem těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů. Protože se jedná o oblast povinné péče, není zde velký prostor na invenci či soupeření organizací, které se projevují v jiných oblastech péče. Pod hrozbou kontrol a sankcí organizace opatření dodržují, podniky si uvědomují, že negativní reklama v souvislosti se zanedbanou bezpečností zaměstnanců může mít špatný dopad na pověst organizace. Jak poukazuje Koubek (2007), pracovní úrazy a nemoci z povolání také snižují míru využívání pracovních zdrojů a představuje pro zaměstnavatele ztráty a výdaje.

2.3.4 Harmonizace profesního a rodinného života

Propojení kvality pracovního a osobního života je v poslední době významným trendem v řízení lidských zdrojů. Ze zákona je zaměstnancům dána zejména mateřská a rodičovská dovolená, firmy však mohou zaměstnancům nabídnout i nadstandardní volno a jiné programy, které by jim měly usnadnit zvládání pracovní role a rodinného fungování. Nástrojem harmonizace pracovního a rodinného života je například pomoc v péči, která může být realizována zřizováním školek, jeslí, nebo jejich dotováním, případně zajištěním nebo zprostředkováním hlídání dětí. Dalšími nástroji jsou flexibilní pracovní doby - tj. individuální plánování směn, konto pracovní doby, job sharing, práce na dálku, přerušení kariéry apod. Do této oblasti zahrnujeme například i kontakt s rodiči na mateřské dovolené (Stýblo, 2008), který může probíhat např. zasílání informačních brožur, novinek z oboru, umožnění účasti na firemních akcích. Důležité je poznamenat, že všechna tato opatření by měla být nabízeny ženám i mužům a management společnosti by měl v ideálním případě podporovat zaměstnance, aby tyto

možnosti využívali, případně jim jít v tomto příkladem.

Politiky týkající se harmonizace mohou mnohé organizace považovat za bezúčelné výdaje, tato opatření však mají na fungování podniku mnohé pozitivní dopady. V této oblasti, podobně jako v řadě jiných, zaměstnavatel reflektuje potřeby zaměstnanců vázané na jejich osobní život, a bere každého pracovníka jako specifickou bytost, za což se mu zaměstnanci mohou odvděčit zejména svou loajalitou. Zaměstnanec, který nemá vytvořené podmínky pro to, aby se mohl dostatečně věnovat své rodině, je často frustrovaný, což se odrazí na jeho pracovním výkonu, podobně jako stres z nezvládnutí rodinných a pracovních povinností. Zaměstnavatel, který si uvědomuje profesní potenciál žen, které odcházejí na mateřskou dovolenou (případně zaměstnanců pečujících o malé děti) a má zájem o jejich další zapojení do chodu organizace zároveň zúročí prostředky, které do nich investoval prostřednictvím kvalifikace, kurzů, vzdělávacích programů a pod. Argumentem proto, aby se firma zajímala o tuto skupinu pracovníků, je argumentem managementu rozmanitosti (diversity management), podle kterého je pro podnik heterogenita pracovníků výhodná v tom, že přináší do prostoru inovace, nápady a pestrost, které mohou v homogenních týmech chybět (Kocianová, 2012).

2.3.5 Benefits

Firmy dne často nabízejí svým pracovníkům i různé finanční případně materiální nebo i nemateriální benefity, které se od mzdy liší tím, že nejsou poskytovány jako odměna na vykonanou práci, ale jako určitý benefit k vyplácené mzdě.

Významným finančním benefitem může být možnost poskytnutí bezúročné půjčky případně finanční pomoci při mimořádných událostech. Zaměstnavatel takovýmto způsobem projeví dík a ochotu pomoci svým pracovníkům v různých životních situacích a zaměstnanec se takto (v určitém smyslu) zavál u zaměstnavatele zůstat. Firma může dále zaměstnancům nabídnout například podílnictví (tj. možnost zaměstnaneckých akci). (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). Mezi další v praxi běžné benefity patří například příspěvky na životní nebo zdravotní pojištění a různé jiné příspěvky na svatbu, na narození dítěte apod.

V závislosti na zaměření firmy, může tato svým zaměstnancům nabízet například své

výrobky za zvýhodněné ceny, případně slevy na produkty pro rodinné příslušníky.

K materiálním benefitům se dají zařadit i výhody spojené s délkou zaměstnání a postavením ve firmě jako například služební automobil, mobilní telefon nebo notebook poskytnut i na soukromou potřebu. Tyto výhody však obvykle nebývají poskytované plošně, ale bývají individualizované pro manažerské a vyšší pozice (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Finanční a materiální benefity mají za cíl posílení loajality zaměstnance, poskytnutí jistoty a bezpečí (penzijní / životní pojištění) a posílení harmonizace cílů pracovníka s cíli organizace. Zároveň tyto benefity firmě poskytují možnost nabídky zaměstnaneckých výhod i v době kdy firma není v nejlepší finanční kondici (např. slevy na produkty).

Dalšími benefity pak mohou být benefity nemateriálního rázu, jako je týden či dva dovolené navíc, možnost vzít si v případě nemoci volno bez toho, aby zaměstnanec musel čerpat dovolenou nebo nemocenskou (tzv. sick days) apod. (Lahnerová, 2012), které lze však řadit i např. do oblasti zdraví, regenerace a využití volného času, kterým je věnována následující podkapitola.

2.3.6 Zdraví, regenerace a využití volného času

Světová zdravotnická organizace definuje zdraví jako „*stav celkové fyzické, duševní a sociální pohody a ne pouze nepřítomnost nemoci nebo vady*“ (Čeledová, Čevela, 2010, s. 14). Péči o zdraví a regeneraci pracovníků firma deklaruje, že přijímá své pracovníky jako individuální bytosti a má pochopení pro jejich fyzické, psychické a sociální potřeby. Zajištění určité formy zdravotní péče je povinností všech zaměstnavatelů, vlastní zdravotnické zařízení bývá k dispozici pouze ve větších organizacích. V organizacích se však poskytují i jiné formy péče o zdraví pracovníků - zajištění očkování, vitamínové balíčky nebo umožnění tzv. sick days (dny volna navíc v případě nemoci). Důležité je nejen zdraví fyzické, ale i duševní, proto někteří zaměstnavatelé nabízejí svým pracovníkům možnost bezplatných konzultací s odborníky z oblasti psychologie. V literatuře bývá mezi péčí o zaměstnance zařazovány i poradenství týkající se pracovních záležitostí pracovníka (Foot, Hook, 2002, Koubek, 2007). Jedná se o poradenství v otázkách kariéry, vzdělávání nebo třeba

právních záležitostí.

Do této kategorie péče o zaměstnance lze zařadit i outplacement - poradenství a podporu pro propuštěné zaměstnance (Neščáková, 2013).

Z oblasti regenerace a volného času se jedná zejména o aktivity zaměřené na sportovní vyžití, kulturu a rekreaci zaměstnanců - zaměstnavatel může organizovat sportovní aktivity (případně umožnit zaměstnancům zdarma využívat bazén, fitness centrum, tělocvičny, tenisové kurty apod.). Dále může poskytnout vstupenky na sportovní události, příspěvky na dovolené, dětské tábory, zájezdy nebo organizovat relaxační pobyty pro zaměstnance. Firma může nakoupit nebo přispět na lístky do kina, divadla, na koncerty, firemní plesy, dále organizovat různá setkání pro zaměstnance (např. vánoční) apod. Tyto aktivity jsou projevem dobrovolné péče, často také bývá umožněno, aby se těchto aktivit neúčastnily jen samotní pracovníci ale i jejich rodinní příslušníci (Neščáková, 2013).

Do oblasti regenerace můžeme zařadit i dny volna navíc, obvykle se jedná o týdně placené dovolené, takže zaměstnanci pak mají 25 dní placeného volna (oproti 20 dnům dovolené daným povinně zákona) (Lahnerová, 2012).

Je zřejmé, že pracovník se zdravotními (tělesnými nebo duševními) problémy pravděpodobně nepodá stejný výkon jako ten který je zdravý a vitální, péčí v této oblasti si tedy zaměstnavatel zajišťuje hlavně výkonnou a zdravou pracovní sílu. Skupinové aktivity v oblasti regenerace a využívání volného času navíc posilují vztahy mezi pracovníky a zlepšují vazbu pracovníků na organizaci. Sportovní aktivity bývají také pracovníkům nabízeny jako kompenzace za vysoký pracovní výkon.

3 Vzdělávání zaměstnanců

Jednou velmi významných oblastí péče o zaměstnance je pak vzdělávání zaměstnanců. Jedná se tak o tu oblast péče o zaměstnance, na kterou se práce primárně zaměřuje. O vzdělávání zaměstnanců, popř. také podnikovém či firemním vzdělávání se hovoří v souvislosti s tím, že vzdělávací proces je organizován podnikem / firmou. Zahrnuje jednak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, pořádané podnikům ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání prostřednictvím externí společnosti). Ve své podstatě jde o souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, zvýšit nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi jejich kvalifikací a požadavky, které jsou na ně ze strany zaměstnavatele kladeny.

3.1 Vymezení vzdělávání zaměstnanců

O vzdělávání zaměstnanců je možné uvažovat jako o systematickém procesu změny chování, úrovně znalostí a schopností. Systematičností se v tomto kontextu rozumí fakt, že vzdělávání musí mít podobu neustálého procesu, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle celkové organizační strategie. Protože se podmínky (společenské, technologické, politické, ekonomické atd.) ve společnosti a na trhu neustále mění, pokud si chce podnik zachovat konkurenční výhodu a chce zajistit svou budoucí existenci, musí na tyto okolnosti flexibilně reagovat. Lidské zdroje a jejich intelektuální kapitál jako nejdůležitější součást podniku proto musí také velmi flexibilně přizpůsobovat daným změnám. Jakékoliv přizpůsobování kvalifikace zaměstnanců, není však možné bez dalšího vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Koubek (2007) považuje za nejefektivnější vzdělávání pracovníků v rámci organizací právě organizované systematické vzdělávání. Jak ho sám definuje, je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíleně strategie vzdělávání, opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady.

Lze také uvést, že *„podnikové vzdělávání je proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich*

charakteristikou (kvalifikací) a požadavky na ně kladenými (kvalifikovanost práce)" (Palán, 2002, s. 75).

Vzdělávání zaměstnanců se v širším pojetí zaměřuje na formování pracovních schopností, tedy mimo jiné se může spolupodílet i na formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou součástí podniku. Vzdelávání v podniku je součástí personální činnosti, protože podnik podporuje a organizuje vzdělávání svých zaměstnanců, investuje do rozvoje lidských zdrojů a vytváří si tak lepší postavení na trhu.

3.2 Cíle a výhody vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2007) uvádí hlavní výhody, které může přinést systematické vzdělávání jako podniku, tak samotným zaměstnancům:

- poskytuje podniku odborně připravené pracovníky, bez často náročného hledání nových zaměstnanců na trhu práce
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku
- systematicky zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců lépe dokáže předvídat důsledky ztráty pracovní doby spojené se vzděláváním, a umožňuje tak lepší eliminaci důsledků těchto ztrát za pomoci organizačních opatření
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvalitě výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňují tak případné získávání a stabilizaci pracovníků
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce v podniku i mimo něj

- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup
- přispívá ke zlepšení pracovních i mezilidských vztahů

Výše uvedené výhody se samozřejmě mohou, ale také nemusí projevit v závislosti na celkové personální strategii a politikách podniku, přístupu jednotlivých aktérů a v neposlední řadě důkladné přípravě a realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je příprava zaměstnanců podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných individuálních cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Jako podotýká např. Palán (2002, s. 74) „*cílem podnikového vzdělávání nesmí být však jen předávání nových školení pracovníků. Cílem v rámci podnikového vzdělávání by mělo být vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.*”

Vhodně ho doplňuje Tureckiová (2009), která považuje za cíl podnikového vzdělávání nejen požadované změny ve struktuře znalostí a schopností, vedoucích k efektivitě pracovního výkonu, ale také vytvoření podmínek k seberealizaci, respektive k rozvoji osobního a profesního potenciálu.

Základním úkolem systému vzdělávání zaměstnanců je tedy umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získávat specifické schopnosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků podle charakteristiky jejich osobnosti a využití jejich potenciálu. Moderní personální činnost by se neměla zaměřovat pouze na odstraňování slabých stránek osobnosti, naopak jejím cílem by měl být rozvoj silných stránek svých zaměstnanců. Jak podotýká Barták (2008) personální činnosti by měly směřovat (vedle nezbytných standardních požadavků na odbornou, sociální a osobnostní způsobilost) především k rozvoji jedinečných vlastností zaměstnance, jeho individuality a silných stránek, které mohou úspěšně přispívat k prospěchu podniku.

Otázkou však je, do jaké míry je tento výše uvedený přístup v praxi realizovatelný. Jeho funkční realizace je závislá na mnoha faktorech, se kterými je nutné v daném procesu počítat, a které vstupují do tohoto systému v jeho průběhu. Na tomto místě si je nutné uvědomit, jakou důležitou roli hraje v celém procesu personální politiky důkladné přepracování strategie a stanovování si reálných a konkrétních cílů.

Podobně autoři Vodák a Kucharčíková (2011) vidí slabinu v uvedené do praxe daného přístupu. Jejich doporučení směřují k tomu, aby byly plány v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců těsněji spojené s nedostatky ve výkonnosti a strategii podniků a jeho jednotlivými organizačními jednotkami. V první řadě záleží na tom, jaký přístup k rozvoji lidských zdrojů zajímá samotné vedení podniku, a ten je závislý na tom jako podnik chápe význam a přínos rozvoje lidských zdrojů pro svůj výkon.

Realizované vzdělávací aktivity by měly být jasně propojeny s podnikovou strategií. Smysl třeba hledat jednoduše v propojení všech aktivit vedoucích za určitým cílem, měly by naplňovat poslání a vizi, která byla stanovena na samém začátku (Hroník, 2007).

Na základě podnikových cílů musí personální management odhadnout umět potřeby, postoje a zájmy pracovníků i jejich osobní cíle a očekávání a ty pak konfrontovat s podnikovými cíli a volit adekvátně metody a prostředky, které povedou k naplnění společného cíle. Vytvořená vzdělávací strategie by měly jasně směřovat k naplnění těchto cílů (Hroník, 2007).

3.3 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Proces podnikového vzdělávání zahrnuje jednak primární oblast zvyšování kvalifikace, tedy profesní přípravy orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí a dovedností. Do této oblasti však patří také proces rekvalifikace, tedy proškolení zaměstnance v souvislosti se změnami v požadavcích. K relativně samostatné oblasti pak lze zařadit trénink sociálních dovedností, které jsou důležité hlavně u pracovníků zastávajících vedoucí pozice, jedná se o trénink schopností, jak jednat s lidmi, jak řídit tým, zda řešit případné konflikty na pracovišti.

Kvalitní systém vzdělávání zaměstnanců má větší dosah než jednoduché zvýšení

kvalifikační úrovni. Jak prokazují průzkumy z průmyslově vyspělých zemí, možnosti dalšího rozvoje a zvyšování kvalifikace působí na zaměstnance jako jeden z nejsilnějších prvků motivace k práci, stabilitě pracovníků a v utváření pozitivního vztahu k podniku (Hroník, 2007).

K problematice vzdělávání zaměstnanců je možné přistupovat i z hlediska jeho obsahového naplnění. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě (prezenční výuka, forma kurzů, individuální vzdělávání) a to podle potřeb zaměstnance a typu informací, které je třeba zaměstnanci předat. Obecně je možné vzdělávání zaměstnanců rozdělit následovně (Hroník, 2007). :

- Funkční vzdělávání - má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zajistit, aby mohl pracovník spolehlivě a standardním způsobem provádět svou práci. Výstup má často formu certifikátu.
- Doplňkové funkční vzdělávání - používá se jako trénink určitých schopností, je rozšiřující. Stírají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často může mít podobu zakázkového řešení (Hroník, 2007).

Bandžák a Čandík (2010) pod pojem vzdělávání zaměstnanců zahrnují všechny vzdělávací a rozvojové aktivity, ve kterých se angažuje organizace, ale odlišný pohled mají na systém celoživotního učení. Rozlišují ho na tři různé samostatné oblasti, přičemž každá z oblastí se zaměřuje na formování různých schopností a dovedností.

- Oblast všeobecného vzdělávání se zaměřuje na formování základních a obecných vlastností, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti. Tato oblast vzdělávání není organizována podnikem, ale státem a můžeme ji identifikovat v kontextu výše uvedených informací než formální vzdělávání.
- Oblast odborného vzdělávání nebo také trénink. Uskutečňuje se zde proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností. Zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování, přeškolování nebo rekvalifikaci
- Oblast rozvoje je orientována na získání širší palety znalostí a schopností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Kromě

formování čistě pracovních schopností, se v této oblasti přikládá důraz na formování osobnosti jedince. Jedná se tedy spíše o rozvoj, který je více orientován na kariérní růst než na právě prováděnou práci.

4 Profil společnosti

Společnost Johnson Controls International, spol. s.r.o. je součástí nadnárodního koncernu, jehož centrála sídlí v USA a v současnosti je společnost zastoupena ve více než 150 zemích světa, kde má více než 2000 poboček a také zaměstnává více než 130 000 zaměstnanců. Americká centrála existuje již od roku 1895 (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017). Jedná se tedy o velkou a po světě známou společnost, jejíž logo je za účelem připomenutí produktů společnosti čtenáře této práce, vyobrazeno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Logo společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o.



Zdroj: (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017).

Česká pobočka sídlí na Praze 4 a má dále odštěpný závod v České Lípě. Česká pobočka existuje již od roku 1992, má právní formu společnosti s ručením omezeným a v současné době má dva jednatele, kterými jsou pan Igor Beroun a paní Ing. Markéta Menčíková. Vedoucím odštěpného závodu v České Lípě je pak pan Ing. Patrik Volný (Justice.cz, 2017).

Základní kapitál české pobočky činí 557 000 Kč, přičemž společnost má v současné době dva společníky, jimiž jsou dle údajů na Justice.cz (2017):

- Johnson Controls Holding Company, Inc. (mateřská společnost z USA)
- Johnson Controls Czech s.r.o.

Společnost má v obchodním rejstříku zapsány následující předměty podnikání:

- „Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Projektová činnost ve výstavbě
- Vodoinstalatérství, topenářství

- *Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení*
- *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*
- *Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení*
- *Montáž, opravy a rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel*
- *Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob“ (Justice.cz, 2017).*

Uvedené předměty podnikání odpovídají tomu, že se společnost věnuje vytváření tzv. inteligentních budov, účinných energetických řešení, dále tvoří rovněž integrovanou infrastrukturu stejně jako přepravní systémy nové generace, jenž se vyznačují tím, že mezi sebou vzájemně dokáží spolupracovat, „aby daly vzniknout slíbeným chytrým městům a komunitám“ (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017). Jinak řečeno, společnost usiluje o vytváření inovací, které se mají zasadit jednak o zlepšení životů lidí, ale také o celkový rozvoj, a to po celém světě (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017).

Jinak a pro lepší srozumitelnost lze říci, že společnost poskytuje systémy správy budovy (Building management systems, dále také jen „BMS“), dále nejrůznější komponenty měření a regulace (produkty MAR), které usnadňují automatizaci fungování moderních budov, chladicí jednotky, tepelná čerpadla, klimatizace a další obdobné produkty, vzduchotechnické jednotky, které jsou vybavené úspornými technologiemi, bezpečnostní a poplachové systémy (alarmy, požární signalizaci, zabezpečení budov, produkty pro průmyslové chlazení (kompresory, chladiče vzduchu, odpařovače apod.) a dále veškeré servisní služby k uvedeným zařízením. Vedle toho má společnost rovněž samostatnou divizi, která se zaměřuje na baterie (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017).

Společnost Johnson Controls International, spol. s.r.o. vyznává následující hodnoty:

- Integritu – dodržování vysokých norem integrity, společnost se hlásí k tomu, že ctí čestnost a transparentnost.

- Udržitelnost – společnost se snaží vše, čím se zabývá dělat zodpovědně, zapojuje se do celé řady společensky prospěšných aktivit, stanovila si závazek ochrany lidí a ochrany životního prostředí, které dle údajů na webových stránkách plní.
- Spokojenost zákazníka –společnost usiluje o maximální spokojenost zákazníka, k čemuž využívá i své dlouhodobé strategické vztahy, které umožňují vytvářet originální a výjimečná řešení, což je klíčem k tomu, aby byl spokojen i náročný zákazník.
- Orientaci na budoucnost – zaměřuje se na inovaci a neustálé zdokonalování svých produktů a služeb, pravidelně jsou promýšleny další kroky zaměřené na budoucí orientaci a směřování společnosti.
- Jeden tým – společnost se navzdory tomu, že se jedná o nadnárodní korporaci prezentuje jako jeden tým, který vzájemně spolupracuje, což napomáhá k tvorbě účelných řešení (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017).

5 Analýza v dané firmě

Analýza ve společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o. se v návaznosti na teoretickou část, kde bylo jako forma péče o zaměstnance vytyčeno především vzdělávání zaměstnanců, zaměřuje rovněž především na vzdělávání zaměstnanců.

5.1 Význam vzdělávání ve společnosti

Vzhledem k zaměření společnosti, která pracuje s moderními technologiemi a inovacemi je pochopitelné, že vzdělávání zaměstnanců je pro společnost prioritou, resp. spíše než vzdělávání samotné se jedná o znalosti zaměstnanců a schopnost pracovat s novými technologiemi, novými produkty, schopnost přicházet s inovacemi, kterými společnost předstihne konkurenci, popř. bude alespoň dostatečně konkurenceschopná. To potvrzují i webové stránky společnosti, kde společnost za jednu ze svých nejvýznamnějších výhod považuje schopnosti svých zaměstnanců (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017).

Zaměstnanec by ve společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o. (2017) v každé fázi svého profesního růstu a vývoje procházel nejrůznějšími školeními, která odpovídají stupni kariérního růstu zaměstnance, stejně jako dalšími formami rozvoje svých zkušeností a profesních dovedností. Společnost zaměstnancům nabízí „*široké pole školicích kurzů a programů pro zaměstnance po celém světě, stejně jako programy rozvoje vedení pro potenciální talenty ve společnosti na úrovni vyššího vedení*“ (Johnson Controls International, spol. s.r.o., 2017).

5.2 Koncepce vzdělávání ve společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o.

Ačkoliv je to u pobočky velké nadnárodní korporace poměrně netradičním jevem, společnost Johnson Controls International, spol. s.r.o. nemá žádnou ucelenou koncepci vzdělávání zaměstnanců, neexistují interní dokumenty, kde by bylo přesně stanoveno, jaké formy vzdělávání má zaměstnanec na určité pozici absolvovat, jak často je má absolvovat apod.

Stejně tak česká ani slovenská pobočka společnosti nemají Learning či Development oddělení, které by se problematice vzdělávání zaměstnanců komplexně věnovalo a to včetně otázek financování vzdělávání, na které by mělo vyčleněný rozpočet, je vzdělávání a rozvoj podřízených pracovníků v kompetenci jednotlivých manažerů, kteří mají povinnost, pokud identifikují potřebu vzdělávání u některého zaměstnance (např. pozorují chybějící znalosti, dovednosti apod.), dohodnout se s HR oddělením na tom, aby zajistilo (objednalo u externí společnosti nebo nechalo připravit) odpovídající školení. Vzdělávání se pak financuje z prostředků toho oddělení, jehož manažer si konkrétní vzdělávací aktivitu, kurz či školení u HR oddělení vyžádal, čímž je záležitostí manažera oddělení, aby sledoval i finanční stránku věci.

Tato skutečnost pak vede k tomu, že vzdělávání ve společnosti je nesystematické, lze jej označit i za poměrně nepřehledné a většina vzdělávacích aktivit se realizuje ad hoc, tedy dle aktuální potřeby, není příliš plánována dopředu, což může vést i k ekonomickým ztrátám.

Společnost dále nemá zaveden žádný systém, který by ověřoval, zda je vzdělávání efektivní, nemá tedy ani žádný dotazník, který by ověřoval např. znalosti v oblasti před školením, ihned po něm a třeba několik měsíců po něm, což je dalším nedostatkem, protože ačkoliv firma řadu vzdělávacích aktivit financuje, nemá zpětnou vazbu, jaké jsou jejich výsledky, neví, co je efektivní a co naopak nikoliv.

Určitý základ pro koncepci vzdělávání ve společnosti tvoří jednak českými zákony vyžadovaná školení (například školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, školení první pomoci, školení řidičů v případě osob, kterým je přiděleno služební vozidlo, případně u osob, u nichž je velká pravděpodobnost, že budou v rámci plnění pracovních povinností muset někdy řídit apod.), která musí jednak absolvovat každý nový zaměstnanec a dále se v návaznosti na požadavky právní úpravy periodicky opakovat (cca jednou za jeden až dva roky). Vedle toho musí společnost na základě zákona povinně realizovat školení svých zaměstnanců v environmentální oblasti, což je spojeno s ISO certifikací společnosti.

Další základ koncepce vzdělávacího systému tvoří také vzdělávací aktivity a školení, která má česká pobočka dána ze strany mateřské společnosti v USA, a tudíž

zaměstnanci musejí určitá školení v návaznosti na jejich pracovní pozici ve společnosti absolvovat protože to vyžaduje centrála (mateřská společnost). Pro tento typ školení je charakteristické, že se leckdy jedná o školení v ČR nepříliš obvyklá, ale typická spíše pro americké korporace, jedná se totiž například o školení, která se týkají oblastí jako je etika, integrita, případně IT bezpečnost.

Další vzdělávací aktivitou jsou kurzy anglického jazyka, které společnost některým svým zaměstnancům platí. To je logické s ohledem na skutečnost, že se jedná o společnost, která je součástí nadnárodního koncernu a mateřská společnost je z USA, tudíž každý zaměstnanec by měl mít určité znalosti anglického jazyka, aby zvládl komunikaci v angličtině se svými kolegy v jiných zemích, čtení firemních dokumentů v anglickém jazyce a práci v angličtině, je-li to u konkrétního projektu potřeba.

S ohledem na výše uvedené je u společnosti pravidlem, že u vyšších pozic je předem stanovena určitá úroveň anglického jazyka, na které by zaměstnanec měl jazyk ovládat. Pokud je na danou pozici z nějakého důvodu přijat člověk, který této úrovni nedosahuje, firma mu platí kurzy anglického jazyka, aby jí co nejdříve dosáhl. Nevýhodou však je, že společnost má přesná pravidla stanovena jen pro vyšší pozice, nicméně s ohledem na nadnárodnost korporace a mateřskou společnost v USA by bylo žádoucí, aby byla stanovena pro všechny pozice (např. i tím, že zaměstnanec na některé pozici anglický jazyk vlastně nepotřebuje ovládat). Stejně tak by bylo vhodné, aby byla pravidla stanovena i pro nižší pozice také z toho důvodu, že na nižších pozicích je často dostačující i nižší úroveň anglického jazyka, nicméně a ohledem na nedostatečnou systematizaci vzdělávání ve společnosti, může docházet např. k situacím, kdy na popud manažera oddělení se pokročilejších kurzů angličtiny účastní i lidé, kde to z hlediska výkonu profese nezbytné není (samozřejmě manažer musí tento fakt nějak zdůvodnit, ale i tak lze u nižších pozic chápat kurzy anglického jazyka často spíše jako zaměstnanecký benefit, než formu péče o zaměstnance).

Pro vyšší management společnosti jsou pak k dispozici rovněž školení, která organizuje přímo centrála v USA (jedná se např. o školení zaměřené na leadership, kde je hned několik úrovní školení). Účast na takovém školení je podmíněna několikaletým schválením nejen na české pobočce, ale také na americké centrále společnosti.

Vedle výše uvedených vzdělávacích aktivit pak společnost pro své zaměstnance zajišťuje celou řadu školení a tréninků, které lze v zásadě rozdělit na školení zaměřená na tzv. „*hard skills*“ (např. školení týkající se počítačů a IT, školení zaměřená na řízení vysokozdvížného vozíku, školení zaměřená na projektový management, školení týkající se zákoníku práce, produktová školení apod.) a školení zaměřená na tzv. „*soft skills*“ (např. školení zaměřená na komunikační a prezentační dovednosti, na leadership, na vyjednávání apod.).

V zásadě přitom navzdory chybějící koncepci vzdělávání zaměstnanců ve společnosti platí, že na většině pozic (ať již obchodních zástupců, manažerů, projektantů, ale i třeba pracovníků technické podpory) musí mít velmi dobré zaškolení a znalosti v oblasti výkonu své práce, aby dokázali svoji práci zvládat dobře, znali detailně veškeré produkty, dokázali je prezentovat, popř. Být klientovi nápomocni dle potřeby a nedocházelo ke zbytečným pochybením způsobeným neznalostí na straně zaměstnance. To je v souladu s celkovou filosofií firmy, která byla výše prezentována.

V této souvislosti se pak nejrozumnější školení, kterých je poměrně velké množství odlišují podle toho, zda si je společnost realizuje sama, tzv. interně, nebo jsou zajišťovány externím subjektem. Například produktová školení jsou prakticky bez výjimky zajišťována interně, protože patrně žádný externí subjekt nezná produkty společnosti do té míry, aby byl schopen připravit adekvátní školení pro zaměstnance společnosti. Produktová školení jsou tudíž obvykle svěřena služebně starším zaměstnancům, kteří s produkty pracují, kteří je ve formě interního školení prezentují novým zaměstnancům, případně zaměstnancům, kteří v rámci společnosti změnily pracovní pozici a pracují nyní s novými produkty, se kterými dříve nepracovali.

Vedle toho společnost využívá v řadě oblastí za účelem vzdělávání zaměstnanců i externí subjekty, konkrétně dvě vzdělávací agentury, které si společnost nepřála jmenovat, jedná se však spíše o menší agentury, které jsou ochotné připravit školení na míru společnosti a probíhá s nimi dlouhodobá spolupráce, kdy společnost si zadá, co potřebuje, aby se zaměstnanci naučili z určité oblasti a agentura připraví školení přímo pro společnost na míru požadavkům, čímž je pak zohledněna například i nadnárodní struktura společnosti, která s sebou může nést určitá specifika v řadě oblastí. Externí subjekty jsou využívány zejména v oblastech jako je školení zaměřené na obchodní

dovednosti a školení zaměřená na oblast komunikace a vyjednávání.

Třetí formou vzdělávání zaměstnanců, která opět zahrnuje externí subjekty je pak využívání kouče. Společnost sice kouče nevyužívá pro své zaměstnance příliš často, obvykle jsou využíváni především pro klíčová pozice ve společnosti (např. key account manager apod.) a využívají se v případech, kdy je zaměstnanec buď připravován na práci na nové pozici (je plánováno jeho povýšení), případně v případech, kdy se zaměstnanec, kterého vedení považuje za talentovaného například ocitne ve složité situaci, po profesní stránce stagnuje, nemá nápady apod. (např. se může jednat i o případy syndromu vyhoření apod.), kdy je žádoucí s takovým zaměstnancem dále pracovat, společnost mu najme a zaplatí kouče, aby mu poskytl nový pohled na věc a pomohl mu začít opět profesně růst, dívat se na věci z jiného pohledu a tím přinášet nové nápady a podněty apod.

Na závěr je žádoucí zmínit, že společnost si je vědoma toho, že chybějící koncepce vzdělávání a určitá nesystematičnost ve vzdělávání je problematickým aspektem a má v úmyslu se problematice v budoucnu věnovat, nicméně tvorba koncepce vzdělávání a jeho systematizace je plánována až na příští rok, tedy na rok 2018. Zde je pak samozřejmě otázkou, kdy bude koncepce hotová, kdy bude dále uvedena do provozu atd.

6 Zpracování analýzy, Návrhy a doporučení

V návaznosti na informace zjištěné o vzdělávání zaměstnanců jako jedné z oblastí péče o zaměstnance ve společnosti Johnson Controls International, spol. s r.o., které byly prezentovány v předchozí kapitole je nyní realizována nejprve SWOT analýza systému vzdělávání jako formy péče o zaměstnance a následně jsou formulována doporučení pro společnost.

6.1 SWOT analýza

SWOT analýze je přehledně znázorněna v tabulce č. 1 této práce a vyplývá z ní zejména, že mezi silné stránky společnosti patří určitě velké množství školení, která jsou k dispozici, dále také vysoká míra proškolení zaměstnanců a jejich odborné znalosti, firemní politika, která se právě na rozvoj zaměstnanec a jejich vzdělávání profiluje, protože je na tom vystavěna celá image firmy, za silnou stránku lze označit i dodržování zákonem stanovených školení a jejich lhůt, kdy je třeba je absolvovat opětovně, což v českém prostředí není úplně samozřejmé stejně jako dlouhodobou spolupráci s externími vzdělávacími agenturami, které tvoří školení na míru potřebám společnosti.

Vedle silných stránek lze však identifikovat i stránky slabé, které v oblasti vzdělávání ve společnosti Johnson Controls International, spol. s r.o. bohužel převažují. Patří sem především chybějící koncepce vzdělávání, s tím souvisí, že zaměstnanci nevědí, co z hlediska vzdělávání očekávat a určitá nesystematičnost, leckdy až chaotičnost v rozhodování o vzdělávání zaměstnanců, rovněž financování z prostředků jednotlivých oddělení může být limitem, neboť pokud oddělení má zrovna jiné výdaje, bude se snažit ušetřit na vzdělávání, což by v případě, že by existovalo samostatné oddělení např. Learning, nebylo tak významné. Jako slabou stránku lze hodnotit právě absenci takového oddělení, dále rovněž skutečnost, že s ohledem na to, že o tom, kdo se vzdělávat bude a kdo ne rozhoduje zejména manažer oddělení, nemusí být stejný přístup ke vzdělání na každém oddělení, stejně tak mohou vznikat finanční ztráty v důsledku nesystematičnosti)např. manažeři se nedomluví a každý zorganizuje školení pro 5 lidí na totéž téma třeba 2 měsíce od sebe, přičemž by se to dalo spojit, případně by se daly dojednat nějaké slevy, pokud by od počátku bylo známo, že bude větší množství

školení apod.). Slabou stránkou je rovněž absence kontroly výsledků vzdělávání.

K nejvýznamnějším příležitostem patří právě systematizace a tvorba celkové vzdělávací koncepce, která by dávala jasné pokyny, kdo, kdy a za jakých podmínek má absolvovat jaký typ školení. Stejně tak je příležitostí vytvoření Learning či Development oddělení, které by vzdělávání koordinovalo, přispělo by k systematizaci a leckdy i k finančním úsporám, protože by např. vědělo, že bude v příštích měsících objednááno více školení a s externí agenturou se pokusilo vyjednat množstevní slevu. Zajistilo by také rovnější přístup ke vzdělávání zaměstnanců apod. Příležitostí je také vytvoření stanovené úrovně znalosti anglického jazyka i u nižších pozic, což by přispělo k jasným pravidlům a k tomu, že by se kurzy anglického jazyka nedaly zneužívat.

Mezi nejvýznamnější hrozby, které se podařilo identifikovat patří především potíže se zaváděním koncepce, neboť lze očekávat, že zejména z počátku se v ní zaměstnanci nebudou příliš orientovat a mohou vzniknout zmatky, což by ale mělo být překonatelné v řádu měsíců. Dále lze očekávat finanční náklady související nejen se zavedením koncepce (na její tvorbu, sjednocení kurů), ale i na vytvoření Learning či Development oddělení a náklady na mzdy jejich pracovníků, které by se však firmě měli vrátit prostřednictvím větší efektivity vzdělávání, vyjednaných slev na kurzy a školení apod.

Tabulka 1: SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Poměrně velké množství různých školení Školení na míru každého zaměstnance Školení na míru pozici, kterou zaměstnanec zastává Vysoká míra proškolení zaměstnanců Firemní politika zaměřená na rozvoj dovedností a vzdělávání zaměstnanců Dodržování školení vyžadovaných zákonem Externí agentury tvoří školení na míru potřebám společnosti	Chybějící koncepce vzdělávání zaměstnanců Nesystematičnost Zaměstnanci nevědí, co čekat z hlediska vzdělávání Financování z prostředků jednotlivých oddělení Absence Learning či Development oddělení V kompetenci manažera oddělení (nemá na tuto problematiku obvykle specializaci) Nemusí být rovný přístup ke vzdělávání, a tím ani stejné znalosti na obdobné pozici, záleží na manažerovi Řada vzdělávání jen pro vyšší pozice (např. pořádaná centrálou, koučové jen pro key pozice apod.). Finanční ztráty v důsledku nesystematičnosti Absence kontroly výsledků vzdělávání
Příležitosti	Hrozby
Tvorba vzdělávací koncepce Systematizace Vytvoření interních dokumentů – seznamů školení, které má každá pozice absolvovat (kdy, za jakých podmínek apod.) Stanovení úrovně AJ i u nižších pozic a dle toho přidělování školení Vytvoření Learning či Development oddělení Optimalizace na základě kontroly výsledků vzdělávání	Potíže se zaváděním koncepce (chaos) Finanční náklady na zavedení koncepce Finanční náklady na vytvoření Learning či Development oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Formulace návrhů a doporučení

V návaznosti na výše zjištěné skutečnosti lze společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o. doporučit následující kroky:

- Zavést jednotnou apísemnou koncepci vzdělávání ve společnosti.
- Zavést dokumenty, které přesně stanoví, kdo má kdy absolvovat jaké školení, jaké jsou podmínky pro jeho absolvování.
- Zřídit Learning či Development oddělení (ve své podstatě může být dostačující např. oddělení o jednom až dvou pracovnících, kteří se budou zabývat pouze vzděláváním a rozvojem zaměstnanců společnosti).
- Svěřit Learning či Development oddělení veškeré záležitosti ohledně vzdělávání, měli by o nich tudíž rozhodovat odborníci (např. andragogové), nikoliv manažeři, kteří se ve vzdělávání jako takovém neorientují, obvykle spíše hodnotí výsledky zaměstnance, což by mohlo být podkladem pro výběr zaměstnanců na školení či kurz, ale rozhodovat by měl člověk, který je specialista na vzdělávání.
- Zavést nějakou formu kontroly vzdělávání, tj. například znalostní dotazník před školením, po ihned po školení a třeba půl roku po školení, aby byly prověřeny výsledky a efektivita vzdělávání a dalo se případně reagovat na zjištěné výsledky (tj. např. zrušit školení, které výsledky nemá a nahradit je např. workshopem, kde si pracovník věc přímo zkusí a tím si to lépe zapamatuje apod.).
- Zavedení stanovené úrovně anglického jazyka i na nižších pozicích, pracovníky, kteří ji nesplňují zařadit do kurzů anglického jazyka, pracovníky, kteří ji splňují, nicméně z nějakého důvodu je manažer doporučil na další kurzy anglického jazyka, tam nezařazovat, mělo by tím dojít k určité optimalizaci využívání kurzů.
- V návaznosti na lepší koordinaci ve společnosti se snažit u externích subjektů vyjednat např. množstevní slevy, spojit dvě školení z různých oddělení apod.

Závěr

Tématem mé bakalářské práce byla analýza vybraných složek péče o zaměstnance ve firmě Johnson Controls International, spol. s.r.o. Cílem bakalářské práce bylo popsat a poukázat na současný systém péče o zaměstnance a jejich vzdělávání ve vybrané firmě Johnson Controls International, spol. s.r.o., následně analyzovat a zhodnotit, popřípadě navrhnout opatření ke zlepšení systému péče o zaměstnance v této společnosti.

V návaznosti na uvedený cíl byla nejprve koncipována teoretická část, která nejprve představila pojmy jako jsou lidské zdroje, motivace a pracovní poměr, které jsou pro téma důležité, dále se zaměřila obecně na charakteristiku a vymezení péče o zaměstnance, její nejvýznamnější oblasti (pracovní doba, pracovní prostředí, benefity, BOZP apod.), následně byla zařazena kapitola zaměřená na vzdělávání zaměstnanců jako jednu z forem péče o ně. V návaznosti na teoretickou část pak byla koncipována část praktická, která nejprve představila nadnárodní korporace Johnson Controls, jejíž součástí je česká pobočka Johnson Controls International, spol. s.r.o., jež se vyznačuje tím, že její zaměstnanci musí být pro samotný výkon své práce intenzivně proškolení a musí se seznamovat s inovacemi, novými produkty a technologiemi, aby zvládali vykonávat svoji práci. S tím pak souvisí i principy a filosofie, kterými se společnost prezentuje.

V této souvislosti bylo poměrně překvapivým zjištěním, že v české pobočce neexistuje žádná koncepce vzdělávání, vše se realizuje více či méně dle potřeby, základní meze vzdělávacího systému ve společnosti jsou dány především legislativou České republiky a podmínkami mateřské společnosti, která určitá školení výslovně vyžaduje a určitá pak pořádá pro nejvyšší management. Jinak školení nejsou řešena nijak systémově, neexistuje zde oddělení, které by se věnovalo problematice vzdělávání zaměstnanců, o tom, kdo absolvuje jaký kurz apod. rozhoduje jednak manažer oddělení v koordinaci s HR oddělením. Schází rovněž forma kontroly výsledků a efektivity vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávání je realizováno částečně interně a částečně externě, což odpovídá charakteru společnosti (např. na školení týkající se vlastních produktů je skutečně zkušený

zaměstnanec společnosti nejvhodnější), nicméně při větší koordinaci by bylo možné, aby se více oddělení domluvílo na nákupu určitého školení, případně, aby bylo dosaženo množstevních slev, nebyly by bezdůvodné rozdíly ve znalostech zaměstnanců na stejné či velmi podobné pozici, které takto mohou vznikat apod. V návaznosti na tyto skutečnosti pak byla formulována rovněž adekvátní doporučení pro danou společnost, mezi která patří zejména vytvořit vzdělávací koncepci, vytvořit dokumenty, které jasně stanoví, jaké školení, jak často, za jakých podmínek má pracovník na určité pozici absolvovat, vytvořit Learning či Development oddělení, kde se budou vzděláváním zaměstnanců zabývat specialisté (nemusí být počtem pracovníků velké), zavést kontrolu efektivitu a výsledků vzdělávání (například znalostní dotazník před školením, po ihned po školení a třeba půl roku po školení) apod.

V návaznosti na výše uvedené zkušenosti lze mít za to, že v mezích možností, které poskytovala situace v analyzované společnosti a ochota jejích pracovníků poskytnout dostatek informací k problematice, byl cíl práce naplněn.

Použitá literatura

Odborné publikace

- Ambrosová, H. (2007). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. London: Kogan Page.
- Bandžak, J., & Čandík, M. (2010). *Management a podnikové vzdělávání v teorii a v praxi: sborník odborných prací*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělina, M. (2014). *Pracovní právo*. V Praze: C.H. Beck.
- Čeledová, L., & Čevela, R. (2010). *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. Praha: Grada.
- Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.
- Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Kocianová, R. (2007). *Personální činnosti*. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha:

Management Press.

Lahnerová, D. (2012). *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. Praha: Grada.

Neščáková, L. (2013). *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.

Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.

Šenk, Z. (2012). *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. Olomouc: ANAG.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Johnson Controls International, spol. s r.o. (2017). *O společnosti Johnson Controls* [vid. 2017-04-25]. Dostupné z: http://www.johnsoncontrols.com/cs_cz/our-company

Justice.cz (2017). *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [vid. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=439366&typ=UPLNY>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obrázek 1: Logo společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o.....	28
--	----

Tabulky

Tabulka 1: SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o.....	38
--	----